Ghidul managerului eficient – o serie de lucrări care-ți arată cum să obții cele mai bune rezultate în conducerea firmei.

"Ședințele reprezintă o parte integrantă a activității manageriale, dar pentru a da rezultate, ele trebuie să fie bine conduse; iar pentru ca **tu** *să le conduci bine, trebuie să știi ce ai de făcut și să ai încredere în calitățile tale de lider și de bun organizator.*
Dacă vei învăța să conduci așa cum trebuie o ședință:

- *se vor explora și se vor evalua idei noi;*
- *vor fi luate decizii;*
- *participanții la ședință vor fi mai înclinați să accepte deciziile luate, deoarece au fost părtași la discutarea acestora;*
- *se va trece la acțiune;*
- ***se vor obține rezultate bune."***

R&S RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Ghidul managerului eficient

G.R.4 17
A 115

Cum să CONDUCI ȘEDINȚE

7936

Ghidul managerului eficient

Cum să CONDUCI ŞEDINŢE

Kate Keenan

Traducerea şi adaptarea
Antoaneta Paraschiv

RENTROP & STRATON
Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri

Copyright © Oval Projects 1996
Copyright © RENTROP & STRATON,
Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri 1998

Str. Batiste 24A, sector 2, Bucureşti
Telefon: 6142515; 3112812; 3112834
Fax: 3112635; 3112834; 3213185

Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, arhivată sau transmisă sub nici o formă şi prin nici un fel de mijloace, mecanice sau electronice, fotocopiere, înregistrare audio sau video, fără permisiunea în scris din partea editorului. Autorii sau editorii nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acţionează sau se abţine de la acţiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.
ISBN - 973-9495-02-8

Coperta - Jim Wire

Traducerea s-a făcut după Kate Keenan, "Management guide to RUNNING MEETINGS", Ravette Publishing, 1996

Coperta - O şedinţă este în mod sigur eficientă atunci când cafeaua se răceşte în cesti.

Tipar: **Tipografia RENTROP & STRATON**

Cuprins

Conducerea şedinţelor 5

1. De ce eşuează şedinţele? 6

2. Ce se întâmplă de fapt la o şedinţă? 14

3. Organizarea unei şedinţe 21

4. Ţinerea şedinţei sub control 30

5. Procesul-verbal 43

6. Atitudinea ta faţă de şedinţe 50

Listă de control 56

Avantajele şedinţelor eficiente 58

Glosar 59

Această carte este dedicată celor care ar vrea să devină manageri mai buni, dar nu au timp ca să învețe ***cum.***

CONDUCEREA ŞEDINŢELOR

Toată lumea este de acord că rezultatele pozitive şi productive sunt obiectivele-cheie ale oricărei şedinţe. Din păcate, mulţi declară că majoritatea şedinţelor la care au participat nu au rezolvat mare lucru, fiind aproape inutile.

Şi totuşi, organizarea şi conducerea unor şedinţe productive şi eficiente este un proces relativ simplu, chiar şi pentru persoanele fără experienţă.

Această carte îţi arată cum să conduci şedinţe astfel încât să obţii rezultate maxime. Ea îţi oferă câteva modalităţi simple şi eficace prin care te poţi asigura că orice şedinţă pe care o vei conduce va fi considerată de către toţi participanţii importantă şi utilă.

*****

1. De ce eşuează şedinţele?

Dacă eşti manager, indiferent în ce domeniu activezi, va trebui să ţii şedinţe. Cei care au participat la şedinţe prost organizate sau prost conduse vor spune: "...din nou o completă pierdere de timp...". Dar tu le poţi demonstra că se înşală.

Iată ce spun frecvent cei nemulţumiţi de modul cum au decurs şedinţele la care au participat, precum şi ce se ascunde în spatele cuvintelor lor:

- "Aş fi putut să nu particip şi ar fi fost acelaşi lucru" - înseamnă că nu li s-a oferit tuturor posibilitatea de a participa la discuţii.
- "Şedinţa asta n-a avut nici o legătură cu mine, sau invers" - astfel de declaraţii sugerează faptul că unii nu s-au simţit deloc implicaţi.
- "Toate punctele mele de vedere au fost criticate" - vorbitorul respectiv consideră că nu a beneficiat de o audiere corectă.
- "Nu prea văd rostul acestei şedinţe" - indică faptul că scopul şedinţei nu a fost clar precizat şi înţeles de către toţi participanţii.
- "Eu am fost acolo doar pentru a completa numărul participanţilor" - celui în cauză i se pare că rezultatul era cunoscut dinainte.

Cunoscând nemulţumirile cel mai frecvent exprimate în legătură cu modul în care sunt conduse şedinţele, poţi identifica rapid problemele care apar atunci când tu eşti

cel care trebuie să organizeze şi să conducă o şedinţă şi poţi fi pregătit pentru a rezolva rapid aceste probleme.

Lipsa de organizare

Pentru ca şedinţele să fie productive, ele au nevoie de *direcţie.* Direcţia este dată de obicei de o persoană care are rolul de a asigura desfăşurarea şedinţei într-un mod organizat, de a conduce şedinţa. Dacă nu există un conducător de şedinţă nominalizat, discuţiile vor fi sterile sau se vor transforma în dispute care nu vor duce nicăieri. Fără un control ferm, şedinţele se pot deteriora rapid.

Pe de altă parte, dacă cel care trebuie să conducă şedinţa nu se ridică la nivelul sarcinii ce i-a fost încredinţată sau pur şi simplu nu înţelege care este rolul său, el nu va fi capabil să-şi exercite influenţa astfel încât:

- **să abordeze, în ordine, toate punctele din ordinea de zi şi să ghideze discuţiile spre o concluzie,** pentru ca participanţii să nu se plictisească şi să considere că şedinţa a fost o pierdere de timp;
- **să încurajeze exprimarea unor puncte de vedere diferite,** astfel încât toţi participanţii să aibă ocazia de a lua cuvântul, pentru ca la sfârşitul şedinţei nici unul să nu se simtă exclus şi frustrat;
- **să controleze discuţia,** alocând timp suficient pentru fiecare subiect abordat şi în acelaşi timp având grijă ca discuţia să nu întârzie prea mult asupra unui singur subiect;

- **să încheie şedinţa cu un rezumat** care să stabilească clar rezultatele discuţiilor şi sarcinile ce revin fiecărui participant;
- **să aibă grijă ca deciziile să fie înregistrate,** pentru ca până la următoarea şedinţă să nu fie posibile "rătăciri de memorie".

De multe ori, lipsa unei direcţii clare a discuţiilor şi lipsa oportunităţii de a spune ceea ce au de spus îi determină pe oameni să concluzioneze că şedinţele la care au participat au fost doar risipă de timp şi de efort.

Lipsa structurii

Multe şedinţe pornesc cu stângul pentru că nimeni nu-şi dă osteneala să pregătească o ordine de zi care să listeze subiectele ce vor fi discutate. O şedinţă care se desfăşoară fără o structură clar definită poate crea mai multe pro-bleme decât rezolvă. De exemplu:

- Cei care participă nu se vor putea pregăti, aşadar ei nu vor avea la îndemână informaţiile necesare.
- Fără constrângeri legate de timp, şedinţa se va termina când participanţii vor rămâne fără energie sau se vor plictisi.
- Acelaşi subiect este discutat de mai multe ori în timp ce unele teme nu sunt deloc puse în discuţie.
- Nu se ştie sigur de ce a fost programată şedinţa, care este scopul ei, ce are fiecare de făcut.

Dacă participanţii nu ştiu exact ce trebuie să se discute în cadrul şedinţei, ei nu vor putea participa în mod constructiv. Discuţiile vor ocoli miezul problemelor, iar şedinţa nu-şi va atinge scopul - presupunând că a fost definit un scop.

Lipsa de apreciere a şedinţei

Atitudinea pe care o au participanţii la şedinţă joacă un rol foarte important în determinarea modului cum aceasta este percepută. Iată câteva indicii care semnalează faptul că şedinţa nu este apreciată:

- Este trimis un suplinitor neinformat, deoarece se consideră că şedinţa nu este destul de importantă.
- Nu se participă la şedinţă deoarece se consideră că va fi o pierdere de timp.
- Pregătirea pentru şedinţă se face insuficient sau chiar deloc.
- Sunt acceptate mesaje sau se vorbeşte la telefonul mobil în timpul şedinţei.

Se întâmplă uneori ca la şedinţă să participe persoane nepotrivite, care nu au nici în clin nici în mânecă cu subiectele puse în discuţie. Rapiditatea cu care un participant, a cărui prezenţă la şedinţă nu este necesară, îşi dă seama de acest lucru arată cât de bine este organizată şi controlată şedinţa.

Pentru a obține rezultate bune, este important ca la ședință să participe doar cei de care este într-adevăr nevoie, iar aceștia să vină la întâlnire într-o stare de spirit pozitivă.

Condiții dificile de desfășurare

Oamenilor li se pare dificil să se concentreze dacă locul ales pentru ședință nu este suficient de confortabil. În astfel de cazuri, condițiile proaste devin centrul atenției lor. Bineînțeles, nu este nevoie ca spațiul respectiv să fie amenajat ca o cameră de hotel de lux, dar pentru ca participanții să se poată concentra asupra subiectelor în discuție, trebuie să li se asigure confortul minim.

Este la fel de dificil să te concentrezi atunci când discuția continuă pentru prea mult timp fără pauze, ca și atunci când întreruperile sunt prea dese. Cei care întârzie sau care stau doar pentru o scurtă perioadă de timp pot determina întreruperi, ca și cei care discută unul cu altul în timpul ședinței. Toate acestea sunt indicii ale faptului că ședința nu captează în întregime atenția participanților, rezultatele ei nefiind atât de constructive cum ar putea fi.

Ședințe inutile

O ședință solicită timp și efort, și totuși mulți manageri fixează ședințe doar pentru că nu s-au gândit suficient la niște alternative potrivite care ar putea duce la aceleași rezultate. Aceasta se întâmplă deoarece discuțiile între mai mulți oameni reprezintă un mod plăcut și familiar de a lua decizii. Ședințele reprezintă de asemenea o modalitate prin care se poate întârzia luarea unei decizii sau se poate evita asumarea unei responsabilități.

Atenție, însă! Dacă ședințele sunt prost organizate sau prost conduse, participanții se vor simți frustrați, iar deciziile luate vor fi discreditate. Întotdeauna este util să faci un pas înapoi și să te întrebi care este scopul ședinței și dacă este într-adevăr nevoie de ea sau nu.

Rezumat

- Ședințele reprezintă mijloace de a atinge anumite scopuri. Ele reprezintă rareori un scop în sine.
- Concluzia unei ședințe este de obicei tocmai punctul de plecare pentru alte activități.
- Dacă privești ședința ca pe un mod constructiv de a lua decizii, îți vei direcționa eforturile mult mai ușor, iar scopul pentru care a fost convocată ședința va avea mai multe șanse de a fi atins.

Chestionar

Gândeşte-te la modul cum priveşti şedinţele şi pune-ţi următoarele întrebări:

- Am gândit vreodată "Şedinţa aceea a fost o pierdere de timp"?
- Perspectiva participării la o şedinţă mă deprimă?
- Am participat vreodată la şedinţe haotice?
- Am participat la vreo şedinţă fără să-mi fie clar scopul prezenţei mele acolo?
- Am participat la vreo şedinţă căreia nu i-am acordat întreaga mea atenţie?
- Simt câteodată că unele şedinţe ar putea fi mai bine organizate?
- M-am întrebat vreodată de ce s-a ţinut o şedinţă?

Dacă ai răspuns "Da" la una sau la mai multe dintre aceste întrebări, citeşte cu atenţie despre lucrurile pe care trebuie să le ştii atunci când *tu* organizezi şi conduci şedinţe.

Faci progrese dacă...

- ★ Îţi dai seama că unele şedinţe nu dau rezultatele scontate tocmai pentru că nu sunt bine organizate.
- ★ Realizezi că atitudinea ta faţă de o şedinţă poate contribui la succesul ei.
- ★ Eşti conştient că şedinţele trebuie să fie bine conduse pentru ca rezultatele lor să fie satisfăcătoare.
- ★ Ştii că dacă participanţii la o şedinţă nu se simt confortabil, ei nu se vor concentra la maximum.
- ★ Înţelegi că participanţii la o şedinţă trebuie să ştie dinainte ce se va discuta la şedinţa respectivă.
- ★ Îţi sunt foarte clare obiectivele şedinţelor pe care le conduci.
- ★ Realizezi că şedinţele reprezintă bune oportunităţi de a lua decizii.
- ★ Nu hotărăşti efectuarea unei şedinţe dacă ea nu este cu adevărat necesară.

2. Ce se întâmplă de fapt la o ședință?

Ședințele adună laolaltă mai mulți oameni; practic, se formează grupuri de persoane care, pentru ca ședințele să aibă rezultate valoroase, trebuie mai întâi să învețe să lucreze împreună. Acest proces implică succesiunea a patru etape diferite:

1. Formarea grupului

În această primă etapă, participanții încearcă să se evalueze unul pe altul într-un mod politicos (încă nu au motive care să-i determine să fie nepoliticoși!). Ei caută să afle câte ceva despre atitudinea celorlalți, despre pregătirea acestora și încearcă să stabilească regulile de bază.

2. «Furtuna»

După ce participanții și-au ocupat pozițiile, vor începe să "se deschidă". Ei se pot lăsa antrenați în mici hărțuieli verbale care pot face ca ședința să devină dezorganizată și greu de controlat. În aceste momente, participanții se provoacă unul pe altul și își testează impresiile formate în prima etapă, reevaluându-le acolo unde este cazul.

3. Munca productivă

Pe măsură ce ședința înaintează, se dezvoltă idei, se fac compromisuri și se perfectează înțelegeri, cu scopul ca lucrurile să progreseze. Se stabilește clar un cadru care permite tuturor celor prezenți să afle ce se așteaptă de la ei.

4. Obținerea rezultatelor

În final, participanții ajung la consens și obțin rezultate pozitive, deoarece vor să ducă ședința la bun sfârșit. În aceste momente, *performanța* are prioritate absolută.

Ședințele pot produce rezultate eficiente numai în ultima etapă. Rezultatele obținute într-una din cele două etape intermediare sunt deseori "necoapte", lipsindu-le precizia.

Se întâmplă uneori ca ședințele să dea randament mic, pentru că participanții sar peste una sau mai multe etape. De exemplu, unii nu reușesc să ajungă la consens deoarece încă nu au învățat să coopereze sau să-și aprecieze reciproc contribuțiile. Alții pot încerca să se folosească de ședințe pentru a-și atinge unele scopuri personale nedeclarate - ei pot avea o ordine de zi secretă.

Durata fiecărei etape depinde de participanți, de cât de bine se cunosc unul pe altul; ceea ce trebuie să înțelegi este că respectarea acestei succesiuni face mult mai

simplă conducerea unei şedinţe şi previne "împotmolirea" pentru prea mult timp într-o singură etapă.

Dinamica grupului

Atunci când deciziile sunt luate de către un grup de persoane, ele sunt deseori substanţial diferite de deciziile care ar fi fost luate de către o singură persoană. Motivul? "Spiritul de turmă" care intră în joc atunci când oamenii sunt supuşi la diverse *presiuni.* Presiunile afectează atât discuţia dinaintea luării deciziei, cât şi decizia însăşi.

Presiunea exercitată de grup în timpul discuţiei

Atunci când se află într-un grup, oamenii se tem să nu se facă de râs. Ei devin mai conştienţi de ceea ce gândesc şi uneori se îndoiesc de propriul lor raţionament. Această presiune poate avea diferite efecte. De exemplu:

- Persoanele care au îndoieli sau care pun sub semnul întrebării corectitudinea raţionamentului celorlalţi se declară de acord cu majoritatea, datorită presiunii de grup.
- Cei care au adoptat o anumită poziţie simt că îşi vor şterbi reputaţia dacă vor ceda - indiferent de dovezile ce li se aduc şi care arată că se înşală.

- Cei care nu reuşesc să-şi exprime opiniile în mod adecvat sfârşesc prin a se declara de acord cu ceilalţi, pentru a nu prelungi prea mult discuţiile.
- Persoanele care au îndoieli sau care nu împărtăşesc punctul de vedere al majorităţii nu-şi exprimă părerile pentru a evita să "facă opinie separată".

Atunci când conduci o şedinţă, nu te lăsa păcălit de aparenta absenţă a obiecţiilor, care creează iluzia unanimităţii părerilor.

Presiunea exercitată de grup la luarea deciziilor

În cadrul unui grup, oamenii iau decizii care exagerează poziţiile iniţiale ale indivizilor membri. Această situaţie este cunoscută sub numele de "orientarea riscantă" şi denotă faptul că părerile indivizilor din cadrul unui grup devin mai radicale sau mai prudente pe măsură ce şedinţa înaintează. Cel mai adesea, presiunea de grup determină o orientare spre un risc mai mare.

Tipul orientării depinde în general de atitudinile dominante ale indivizilor. De multe ori, aceste atitudini sunt formate cu mult înainte de începerea şedinţei. Deciziile mai riscante pot fi luate de asemenea deoarece participanţii la şedinţă se simt eliberaţi de responsabilitatea personală, de vreme ce nu există o anumită persoană care să

fie făcută în întregime responsabilă pentru deciziile luate de grup.

Dacă cel care conduce şedinţa declară la început "Ar trebui să facem cutare lucru", este posibil ca aceea să fie decizia luată. Dar cum scopul majorităţii şedinţelor este acela de a se schimba idei, inducerea unor păreri preconcepute este neproductivă şi poate duce la nişte decizii mai riscante decât ar trebui.

Pentru ca grupurile să obţină rezultate productive şi să nu fie influenţate de astfel de presiuni, este vital ca persoana care conduce şedinţa să rămână imparţială, să-i încurajeze pe toţi participanţii să contribuie la discuţii, să discute orice propunere şi să evite să exprime păreri personale.

Rezumat

- Pentru ca o şedinţă să fie într-adevăr productivă, trebuie să ţii cont de ceea ce se întâmplă în spatele aparenţelor.

- Când mai multe persoane se întâlnesc, ele trebuie să înveţe să lucreze împreună şi să treacă prin etapele de *formare a grupului, "furtună", muncă productivă* şi, în sfârşit, de *obţinere a rezultatelor,* pentru a deveni un grup coerent.

Chestionar

Gândeşte-te la ceea ce se poate întâmpla în timpul unei şedinţe şi răspunde la următoarele întrebări:

- Consider că şedinţele trebuie să treacă prin anumite etape pentru a deveni pe deplin productive?

- Sunt conştient de gradul în care membrii unui grup pot fi afectaţi de către acesta?

- Îmi dau seama că oamenii ar putea să nu-şi exprime părerile reale, gândindu-se la ce vor crede ceilalţi despre ei?

- Înţeleg că unii ar putea să nu declare că şi-au schimbat opiniile, chiar dacă ar dori acest lucru, gândindu-se că vor fi catalogaţi drept nehotărâţi?

- Îmi dau seama că tăcerea nu înseamnă neapărat acord?

- Ştiu că oamenii aflaţi în grupuri pot lua decizii mult mai riscante decât dacă li s-ar cere să ia decizii singuri?

Faci progrese dacă...

★ Înțelegi cât de importantă este parcurgerea celor patru etape ale formării unui grup coerent în cadrul unei ședințe, pentru ca aceasta să producă rezultate bune.

★ Consideri că gândirea și comportamentul individual pot fi afectate de către grup.

★ Știi că indivizii pot fi presați să accepte consensul grupului.

★ Ești conștient de faptul că unii refuză să revină asupra unor opinii exprimate anterior doar pentru că nu vor să fie considerați nehotărâți.

★ Înțelegi că, dacă o persoană nu își exprimă dezacordul față de un punct de vedere, nu înseamnă neapărat că este de acord cu el.

★ Apreciezi că oamenii aflați în grupuri iau decizii mai riscante decât ar fi luat fiecare în parte.

★ Îți dai seama că, odată ce cunoști dinamica grupului, ai o altă viziune asupra ședințelor și asupra modului cum trebuie ele conduse.

3. Organizarea unei ședințe

Atenția pe care o acorzi organizării unei ședințe influențează puternic succesul acesteia. Pentru a organiza cum trebuie o ședință, trebuie să determini câteva lucruri-cheie: ce fel de ședință este, despre ce se va discuta în cadrul ei, cine trebuie să fie prezent, când și unde se va desfășura.

Tipul de ședință

Ședințele, ca și petrecerile, pot fi oficiale sau neoficiale. Dacă vrei ca în timpul ședinței lucrurile să meargă "ca unse", trebuie să determini din primul moment ce fel de ședință organizezi.

Ședințele oficiale

O ședință este oficială atunci când este determinată ori de statutul ei legal, ori de faptul că pentru organizarea ei trebuie respectate anumite reguli și dispoziții legale. (De exemplu, ședința organizată de un consiliu local, de un partid sau ședința unei instanțe judecătorești reprezintă ședințe oficiale.) De obicei, o ședință oficială necesită prezența unui număr minim de participanți (numit *cvorum).* Indiferent de scopul ședinței, ea trebuie să aibă:

- Ordine de zi - ceea ce se va discuta în cadrul ședinței.

- Rapoarte şi recomandări - ceea ce s-a făcut de la şedinţa precedentă.
- Propuneri - subiecte ce urmează a fi discutate.
- Amendamente - modificările ce trebuie făcute la o propunere.
- Dezbateri - discuţia generală.
- Supunere la vot - acceptarea sau respingerea propunerilor.
- Proces-verbal - înregistrarea celor discutate şi a deciziilor luate.
- Diverse - subiecte care nu apar pe ordinea de zi.

Este foarte util să te familiarizezi cu regulile ce se aplică în cazul unei şedinţe oficiale, căci altfel nu vei putea conduce corect o astfel de şedinţă, iar deciziile luate nu vor fi considerate valide.

Şedinţele neoficiale

În cazul şedinţelor neoficiale se aplică mai puţine constrângeri, ceea ce nu înseamnă că ele trebuie să fie mai puţin structurate. O şedinţă neoficială trebuie să aibă cel puţin:

- O listă a subiectelor de discutat.
- O persoană însărcinată cu conducerea şedinţei, chiar dacă este vorba despre o şedinţă foarte degajată, ai cărei participanţi îşi pun din primul moment picioarele pe birouri.

- O înregistrare a deciziilor luate şi a persoanelor însărcinate să rezolve anumite probleme.

Şedinţele neoficiale sunt mai relaxate din punctul de vedere al modului cum sunt conduse şi cum se comportă participanţii, dar trebuie totuşi să fie asigurate buna lor organizare şi, ca o consecinţă, productivitatea lor.

Ordinea de zi

Orice şedinţă trebuie să aibă o ordine de zi care să indice subiectele ce vor fi discutate. Atenţie! Ordinea de zi nu este o foaie de hârtie mâzgălită "de ochii lumii", dată din mână în mână în jurul mesei înaintea şedinţei. Ea reprezintă un document de lucru care acţionează ca o busolă ce nu permite nimănui să se abată de la direcţia prestabilită. Scopul ordinii de zi este acela de a preveni ca, de exemplu, cel mai neimportant subiect să "fure" cel mai mult timp.

O ordine de zi ideală conţine:

- scopul, data, ora şi locul unde se va desfăşura şedinţa;
- numele participanţilor;
- subiecte de rutină ce vor fi abordate;
- subiecte mai dificile sau mai controversate;
- diverse;
- data următoarei şedinţe.

Ordinea de zi determină succesiunea în care vor fi abordate subiectele. Şedinţa trebuie gândită astfel încât să înceapă cu subiectele mai clare, mai simple, iar pe la mijlocul şedinţei să fie abordate problemele mai dificile, aspectele critice etc. Dacă şedinţa începe cu abordarea unor probleme necontroversate, participanţii se vor implica în discuţii de la început. De asemenea, dacă participanţii încep prin a gândi pozitiv, le va fi uşor să gândească astfel şi în continuare.

O ordine de zi utilă face cunoscute participanţilor subiectele ce vor fi discutate, indicându-le în acelaşi timp ce *gen* de decizii trebuie luate. Atenţie! Nu confunda indicarea *tipului* de decizii ce trebuie luate cu luarea deciziilor înaintea începerii şedinţei!

Trimite câte un exemplar din ordinea de zi (chiar şi numai schiţată), înaintea şedinţei, tuturor participanţilor; vei da fiecăruia şansa de a se pregăti şi chiar de a sugera subiecte suplimentare de discuţie. De asemenea, procedând astfel îi poţi ruga pe cei convocaţi să indice dacă vor participa ei înşişi sau vor trimite pe altcineva în loc.

Stabilirea participanţilor

Când decizi pe cine vei convoca la o şedinţă, aminteşte-ţi că, de cele mai multe ori, doi sau trei oameni dau rezultate mai bune decât zece sau doisprezece. Cu cât la o şedinţă participă mai multe persoane, cu atât ea trebuie organizată şi controlată mai atent.

Dacă este necesară participarea unui număr mare de persoane, gândeşte-te la posibilitatea ca ele să vină, să spună ce au de spus şi să plece.

Selectează-i pe cei care vor participa la şedinţă având în vedere necesitatea ca ei să:

- ia decizii şi să pună în practică ceea ce s-a hotărât;
- adune informaţii relevante în timpul şedinţei;
- furnizeze informaţii;
- influenţeze desfăşurarea şedinţei datorită cunoştinţelor de care dispun.

Se spune că întotdeauna calitatea unei şedinţe este dată de oamenii care participă la ea. Dacă sunt prezente persoanele nepotrivite sau dacă persoanele-cheie lipsesc, este puţin probabil să fie luate decizii productive.

Indiferent dacă cei convocaţi participă la şedinţă sau deleagă pe altcineva, este esenţial să verifici dacă toţi participanţii sunt absolut necesari.

Locul desfăşurării şedinţei

Dacă la şedinţă participă doar două sau trei persoane, locul întâlnirii poate fi mai degajat şi neoficial: un birou liniştit, uneori chiar un hol de hotel. Dar dacă se întâlnesc mai mult de trei persoane, trebuie să se asigure căldură, lumină, aer, cafea/ceai/apă, lipsa oricărui deranj şi suficiente scaune (cel puţin atâtea scaune câţi participanţi vor fi).

Cel mai important lucru de care trebuie să ţii cont atunci când decizi cum vor fi aşezate scaunele este că fiecare participant trebuie să-i vadă pe toţi ceilalţi şi, în special, conducătorul şedinţei trebuie să fie poziţionat astfel încât să aibă contact vizual cu toţi cei prezenţi.

Dacă vrei ca şedinţa pe care o conduci să fie atât interesantă, cât şi productivă, gândeşte-te cu atenţie la repartizarea locurilor. De exemplu:

- Dacă participanţii nu stau confortabil şi nu-i văd pe ceilalţi sau nu văd reperele vizuale importante (hărţi, grafice etc.), ei îşi vor pierde interesul pentru discuţie şi vor visa cu ochii deschişi sau se vor gândi la cu totul altceva.
- Dacă despre doi participanţi se ştie că sunt "certăreţi" sau că nu reuşesc niciodată să se pună de acord unul cu altul, asigură-te că nu vor sta nici alături, nici în locuri situate faţă în faţă.
- Dacă poţi, plasează un "războinic" lângă un "pacifist"; vei descoperi că "războinicul" va avea mai puţină influenţă decât dacă i s-ar fi permis să se grupeze cu cei asemenea lui.

Pentru a te asigura că oamenii se vor aşeza acolo unde vrei tu, pregăteşte un plan al mesei de şedinţă (scaunele figurând cu numele celor ce vor sta pe ele). Pune apoi pe masă, în dreptul fiecărui scaun, câte un cartonaş îndoit, cu numele participantului scris pe ambele părţi, astfel încât fiecare participant să vadă numele tuturor celorlalţi.

Stabilirea timpului alocat şedinţei

Pentru a conduce eficient o şedinţă, atunci când stabileşti ordinea de zi, împarte timpul alocat întregii şedinţe în perioade destinate fiecărui subiect în parte, ţinând cont de importanţa fiecăruia: "Subiect 1: 10 minute (10^{00} - 10^{10}); Subiect 2: 15 minute (10^{10} - 10^{25}); Subiect 3: 20 minute (10^{25} - 10^{45})". Bineînţeles, programarea poate fi modificată din mers, dar ea îţi permite să progresezi şi te ajută să termini şedinţa la timp.

Rezumat

- Se spune că 80% din succesul unei şedinţe este hotărât înainte ca aceasta să înceapă. Ordinea de zi este un constituent absolut necesar oricărei şedinţe, deoarece ea permite participanţilor să afle dinainte despre ce se va discuta în cadrul şedinţei.
- Stabilirea cu atenţie a participanţilor contribuie considerabil la succesul unei şedinţe. Dacă persoanele care iau parte la discuţii sunt cele potrivite, şansele ca deciziile luate să fie corecte cresc considerabil.
- Planificarea timpului alocat întregii şedinţe şi fiecărui subiect în parte permite evitarea pierderilor de timp.
- Abordarea tuturor problemelor de mai sus încă din faza de organizare a şedinţei te va ajuta să porneşti cu dreptul.

Chestionar

Gândeşte-te la organizarea unei şedinţe şi răspunde la următoarele întrebări:

- Sunt conştient de faptul că, pentru a conduce corect o şedinţă oficială, trebuie să respect anumite reguli prestabilite?
- Consider că şi şedinţele neoficiale necesită un anumit grad de formalism?
- Încep organizarea oricărei şedinţe cu elaborarea unei ordini de zi?
- Mă asigur că scopul oricărei şedinţe de care mă ocup este clar definit?
- Fac tot posibilul pentru a invita oamenii potriviţi la şedinţă şi pentru a le comunica de ce şi când este necesară prezenţa lor?
- Aranjez ca şedinţele să aibă loc în spaţii în care confortul este asigurat?
- Mă asigur că participanţii sunt aşezaţi astfel încât fiecare să-i poată vedea pe toţi ceilalţi?
- Fixez limite de timp pentru toate subiectele în discuţie?

Faci progrese dacă...

- ★ Ştii ce reguli se aplică în cazul şedinţelor oficiale pe care le organizezi.
- ★ Consideri că şedinţele neoficiale au şi ele nevoie de un oarecare formalism în organizare.
- ★ Te asiguri că ordinea de zi a şedinţei este trimisă din timp tuturor participanţilor.
- ★ Faci tot posibilul ca la şedinţă să participe persoanele potrivite.
- ★ Aranjezi ca locul de desfăşurare a şedinţei să fie confortabil.
- ★ Te asiguri că fiecare dintre participanţi ştie cine sunt ceilalţi şi îi poate vedea.
- ★ Fixezi limite de timp pentru fiecare subiect de pe ordinea de zi.

4. Ţinerea şedinţei sub control

Atunci când te ocupi de conducerea unei şedinţe, există câteva proceduri pe care trebuie să le urmezi pentru a te asigura că şedinţa va fi eficientă. Pentru a-i ajuta pe participanţi să se concentreze asupra scopului şedinţei, începe-o într-un mod pozitiv şi subliniază importanţa respectării limitelor de timp. Direcţionează discuţiile şi "ţine în frâu" orice comportament turbulent, pentru ca şedinţa să progreseze. Apoi rezumă rezultatele şi acţiunile ce trebuie întreprinse şi vei încheia şedinţa cu succes.

Începerea şedinţei

Odată ce participanţii s-au adunat, trebuie respectate câteva reguli care au o mare importanţă pentru modul cum se va desfăşura şedinţa în continuare:

1. **Salutul.** Un "bun-venit" dat tuturor permite începerea şedinţei într-o notă pozitivă, înviorătoare. Dacă sunt prezente persoane străine, roagă-le să se prezinte pe rând, spunându-şi numele şi funcţia, înainte de a trece la primul subiect de pe ordinea de zi. Dacă cineva a anunţat că va ajunge mai târziu sau că trebuie să plece mai devreme, aceste lucruri vor fi comunicate de la început, pentru a se reduce efectele lor ulterioare.
2. **Acceptarea procesului-verbal.** Dacă şedinţa reprezintă continuarea unei şedinţe anterioare, este normal

să începi prin a accepta procesul-verbal sau înregistrarea deciziilor luate atunci. Numai în cazul şedinţelor oficiale este necesară citirea proceselor-verbale anterioare. Dar, şi în aceste cazuri, îţi va fi mai uşor dacă vei întreba "Are cineva ceva de spus în legătură cu pagina 1?" (Pauză.) "Pagina 2?" Şi aşa mai departe. Descurajează-i pe cei care vor să se lege de greşeli gramaticale sau de exprimare, dacă acestea nu determină alunecări de sens.

Respectarea limitelor de timp

Respectarea planificării timpului este de o importanţă majoră. Din momentul când toată lumea se aşază, trebuie să ţii în permanenţă un ochi pe ceas şi să împiedici orice pierdere de timp. Iată câteva metode verificate prin care poţi face acest lucru:

- Începe şedinţa la timp, chiar dacă unii participanţi n-au venit încă.
- Informează-i pe participanţi despre "costul şedinţei" (estimează, înainte de şedinţă, cât câştigă pe oră fiecare persoană prezentă şi înmulţeşte cu numărul de persoane). "Întâlnirea noastră costă 900 £ pe oră, adică 15 £ pe minut, deci propun să ne folosim timpul cu maximum de eficienţă."
- Pune un ceas de masă la vedere, spunând tuturor că e pus să sune cu zece minute înaintea finalului plani-

ficat al şedinţei, astfel încât să ai timp să faci un rezumat.

- Dacă şedinţa va fi de lungă durată, planifică şi pauze, pentru a permite participanţilor să-şi împrospăteze forţele.
- Dă participanţilor termene-limită, solicitându-le noi idei sau sugestii: "Haideţi să facem o pauză; vă aştept peste exact 10 minute cu câteva idei strălucite".
- Termină şedinţa la timp, sau chiar mai devreme, dacă lucrurile sunt lămurite.

Este important ca toată lumea să fie conştientă de necesitatea de a nu se pierde nici un minut. Nu trebuie să auzi pe nimeni spunând despre o şedinţă condusă de tine că a fost o pierdere de timp.

Focalizarea atenţiei participanţilor

La început, este prudent să reaminteşti participanţilor subiectul sau subiectele principale ale şedinţei. Astfel îi vei face să se concentreze din start asupra lucrurilor despre care se va discuta. Poţi realiza această focalizare a atenţiei:

- enunţând clar situaţia sau problema existentă: "Problema este că acest birou e superaglomerat";
- reamintind participanţilor scopul şedinţei: "Scopul acestei întâlniri este acela de a găsi un mod de reorganizare a spaţiului disponibil";

- introducând în discuţie subiectul sau subiectele arzătoare: "Subiectul 1 de pe ordinea de zi se referă la locul de depozitare a materialelor documentare, la care toţi trebuie să avem acces şi care sunt în prezent stocate în spatele copiatorului".

Procedând astfel vei împiedica gândurile participanţilor să hoinărească aiurea şi îi vei determina pe toţi cei prezenţi să se concentreze asupra punctelor în care este dorită luarea de decizii.

Direcţionarea discuţiei

După ce şedinţa a demarat în bune condiţii, principala ta obligaţie este de a direcţiona discuţia şi de a preveni abaterea acesteia de la scopul ei. Cum poţi face acest lucru?

- **Urmăreşte îndeaproape ordinea de zi.** Dacă nu s-a convenit de la început că ordinea abordării subiectelor poate fi schimbată, urmăreşte ordinea de zi şi anunţă în permanenţă ce subiect urmează să se discute: "În continuare vom aborda Subiectul 4".
- **Ghidează şedinţa către scopurile ei.** Dacă discuţia "o ia pe arătură", este vital ca tu să readuci în discuţie scopurile principale şi să direcţionezi energia participanţilor către problema de bază: "Vă pot reaminti pentru ce suntem aici?" sau "Nu cred că este cazul să aprofundăm acum acest subiect..."

Direcționarea discuției presupune de asemenea obținerea de rezultate maxime de la cei prezenți. În acest scop:

- **"vânează" orice semn de neatenție.** Observă când cineva privește în gol sau dacă nu a mai vorbit de mult și cere-i părerea într-o anumită problemă, pentru a-l obliga să revină cu picioarele pe pământ: "Jim, ai ceva de adăugat?" sau "Jane, ce crezi despre sugestia lui Jim?";

- **folosește-te de experiența celor prezenți.** Astfel îi vei ajuta pe ceilalți să ia decizii în cunoștință de cauză: "Fred, tu ai fost în miezul unei probleme similare. Cum ai rezolvat-o?";

- **dă sugestii.** Propune idei care conțin posibile direcții de acțiune și încurajează-i pe ceilalți să gândească creativ și să "țină pasul": "N-ar fi o idee bună dacă..." sau "Am putea discuta și posibilitatea ca...";

- **sprijină exprimarea diferitelor puncte de vedere.** Aprobă (fără a exagera) punctele de vedere ale celorlalți sau declară despre ideile lor că le consideri constructive și vei mări productivitatea discuției: "Soluția asta ar putea merge foarte bine" sau "Ideea lui Peter mi se pare promițătoare. Voi ce credeți?".

Cum faci față unui comportament turbulent?

Ședințele nu evoluează întotdeauna într-un mod ordonat. Uneori, comportamentul indivizilor sau schimburile violente de cuvinte dintre participanți pot determina împotmolirea discuțiilor. Este stresant să faci față unor astfel de comportamente, dar rolul de conducător al ședinței te obligă să preiei comanda, oricât de mult ți-ar displăcea să dai ordine.

Pentru ca acțiunea ta să dea roade, trebuie:

- să comunici clar faptul că atacurile la persoană sunt inacceptabile: "Sunt dezamăgit că ai abordat un astfel de ton în cadrul ședinței";
- să contracarezi dezacordul, solicitând sugestii constructive: "Bob, ce crezi că ne trebuie pentru a rezolva această problemă?";
- să miști lucrurile înainte dacă discuțiile se împotmolesc: "Observ că aveți sentimente puternice în legătură cu acest subiect, dar trebuie să avansăm. Poate putem rezolva problema prin supunere la vot?".

Împrospătând memoria participanților la ședință cu privire la obiectivele acesteia sau făcând un comentariu calm și potrivit, poți coborî temperatura dacă dialogul s-a înfierbântat și poți aduce ședința pe făgașul normal: "Haideți să ne oprim câteva minute și să recapitulăm".

Comportamentul turbulent se întâlnește destul de rar, dar trebuie să fii pregătit să-i faci față în cazul în care se ivește nevoia. Doar astfel vei putea păstra controlul ședinței.

Diversiunile

Participanții la ședințe nu se pot abține să creeze diversiuni, să divagheze sau să discute la nesfârșit aceeași și aceeași problemă, asemenea unui disc stricat care repetă până la obsesie un fragment de melodie. Să faci față acestui tip de diversiuni este mai puțin stresant, în schimb este cu mult mai exasperant.

În astfel de cazuri ai nevoie de tact și diplomație pentru a aduce discuțiile pe direcția dorită și pentru a permite ședinței să avanseze. Trebuie să recunoști și să faci față diferitelor forme de tactici diversioniste, cum ar fi:

- **Sublinierea posibilelor dificultăți.** Pentru unii, discutarea problemelor ce pot interveni și a capcanelor posibile reprezintă sarea și piperul unei discuții: "Cred că nu vom putea face asta pentru că..."; "Am mai încercat asta o dată și n-a mers. De ce-ar merge acum?" Solicită ca fiecare obiecție să fie motivată; îi vei obliga pe participanți să devină mai concreți și îi vei împiedica să-i implice și pe ceilalți în discuții interminabile și fără rost.
- **Discutarea propriilor obsesii.** Unii folosesc orice șiretlic pentru a aduce în discuție propriile lor obsesii. Dacă-i vei lăsa să spună ce au de spus o dată, apoi îi vei atenționa că se repetă, nu vor mai avea ce face și se vor potoli.
- **Discuții "pe arătură".** Mulți oameni se abat de la discuția principală fără a fi conștienți: "A văzut cineva volumul II din *Oxford English Dictionary?*" (într-un moment când discuția se referă la cărți și la locul unde vor fi așezate). Subliniind că problema respectivă nu face parte dintre subiectele de pe ordinea de zi și nici nu este de o importanță covârșitoare, vei reuși să aduci ședința pe cursul normal.

"Limpezirea" discuțiilor

Pe măsură ce ședința progresează, trebuie să "limpezești" discuția astfel încât ședința să se încheie cu o concluzie acceptată de toată lumea. Pentru a te asigura că ajungi la o astfel de concluzie:

- **Identifică și comunică participanților punctele asupra cărora au căzut de comun acord, precum și punctele în care nu s-au înțeles:** "Așadar, cu toții suntem de acord că..., dar mai avem încă de rezolvat..."
- **Pune întrebări pentru a verifica ceea ce ai înțeles.** Nu numai că îți vei lămuri aspectele neclare, dar îi vei ajuta și pe alții să înțeleagă problemele despre care nu au fost suficient de curajoși încât să pună întrebări: "Vrei să spui că...?"; "Hai să vedem dacă am înțeles corect..."

- **Trage concluzii intermediare.** Pe măsură ce discuția avansează, fă câte un rezumat al problemelor rezolvate. Acesta le va da participanților senzația că ședința dă într-adevăr rezultate: "Haideți să vedem ce am convenit până acum. Pentru Subiectul 2, toată lumea consideră că cel mai potrivit ar fi să..."
- **Asigură-te de acceptul general.** Monitorizarea consensului îți permite să avansezi la punctul următor de pe ordinea de zi: "Aș vrea acum să verific dacă toți suntem de acord în privința acestei decizii"; "Are cineva ceva de adăugat la acest subiect, înainte de a merge mai departe?"; "Este toată lumea de acord?"

Procedând astfel, vei urmări modul de gândire al participanților și vei putea acționa, la nevoie, ca un arbitru. De asemenea, vei sprijini luarea deciziilor, deci îți va fi mai ușor să ajungi la rezultatul final.

Pe măsură ce se iau mai multe decizii, este prudent să le înregistrezi. Vei evita, astfel, să treci în revistă mai târziu anumite puncte discutate și să descoperi că cineva s-a răzgândit sau poate nu a fost de acord de la început cu ceea ce s-a decis. Dacă nu te asiguri că participanții sunt cu toții de acord cu ceea ce s-a hotărât în momentul când s-a luat hotărârea, problema poate fi reluată și poate deranja o altă parte a ședinței.

Finalizarea

La sfârșitul ședinței, este esențial să te asiguri că toată lumea dorește să acționeze. Reamintește tuturor în mod clar ceea ce s-a convenit. Pentru a face acest lucru:

- **Rezumă și trage concluzii clare.** Astfel, participanții la ședință nu vor avea nici un dubiu în legătură cu ceea ce s-a decis și nu vor putea pretinde mai târziu că nu au știut exact care au fost concluziile: "Acum voi face un scurt rezumat al acestei ședințe. Ne-am întâlnit pentru a discuta problema spațiului din birou. Am hotărât următoarele: mai întâi..."
- **Încredințează sarcini și fixează termene-limită.** Astfel, fiecare participant va ști ce are de făcut și până când: "Am hotărât că Jim va organiza... până la 30 mai".

Iată și un mod eficient de a te asigura că fiecare știe ce are de făcut: distribuie foi de hârtie viu colorate sau fluorescente (roșii, galbene, verzi), înainte de a face rezumatul final, și spune ceva de genul: "Vă rog să notați pe aceste foi ce aveți de făcut până la ședința următoare". Faptul că foile sunt viu colorate le va face mai dificil de rătăcit.

Rezumatul este de o importanță crucială. Dacă nu recapitulezi clar ceea ce s-a hotărât, vor fi rezolvate puține probleme, iar efortul tău se va irosi. O ședință bine

condusă este aceea de la care participanții pleacă știind exact ce au de făcut. O astfel de ședință are mari șanse de a da rezultate bune.

Rezumat

- Indiferent de forma unei ședințe și de scopul acesteia, tu ești cel care trebuie să stabilească clar care sunt scopurile ședinței și să păstreze în minte acele scopuri pe tot parcursul desfășurării acesteia.
- Rolul tău este oarecum asemănător aceluia al unui câine de stână care trebuie să-și conducă turma de oi în țarc. Chiar dacă unele oi încearcă să o ia razna, câinele le va conduce în direcția bună.
- Pentru a exercita controlul necesar, trebuie să te asiguri că toți participanții la ședință participă efectiv la discuții și că nici o diversiune nu împiedică luarea deciziilor.
- Pentru a finaliza cu succes ședința, trebuie să te asiguri că s-a ajuns la consens și că toată lumea știe ce se va întâmpla ca rezultat al celor discutate.

Chestionar

Gândește-te la modul cum conduci ședințe și răspunde la următoarele întrebări:

- Încep ședințele într-un mod pozitiv?
- Fac tot posibilul pentru a începe ședințele la timp?
- Reamintesc tuturor celor prezenți care este scopul ședinței?
- Urmăresc îndeaproape ordinea de zi și îi atenționez pe participanți atunci când se abat de la subiect?
- Mențin cu fermitate ordinea în timpul ședinței?
- Mă asigur, în momentul în care se ia o hotărâre, că toată lumea este de acord cu ea?
- Rezum concluziile și mă asigur că toată lumea știe ce are de făcut?

Faci progrese dacă...

★ Apreciezi că şedinţele au nevoie de *direcţie* pentru a produce rezultate.

★ Începi şedinţele la timp, chiar dacă unul dintre participanţi nu a ajuns încă.

★ Urmăreşti sistematic ordinea de zi şi abordezi pe rând toate subiectele.

★ Permiţi tuturor să ia cuvântul, dar fixezi limite de timp.

★ Încerci să împiedici discuţiile în contradictoriu să ia amploare.

★ Aduci discuţiile pe făgaşul normal atunci când ele divaghează.

★ Te asiguri că, atunci când se ia o decizie, toţi participanţii sunt de acord cu ea.

★ Rezumi rezultatele şedinţei şi indici cine este responsabil pentru acţiunile viitoare şi până când trebuie să rezolve problemele respective.

★ Îţi concentrezi eforturile asupra producerii de rezultate.

5. Procesul-verbal

În timpul şedinţei trebuie ca rezultatele discuţiilor să fie înregistrate, pentru ca după aceea oricine să poată şti precis ce s-a hotărât. De asemenea, este util să încerci să obţii de la participanţi opinii despre cum "a mers" şedinţa, pentru a nu repeta aceleaşi greşeli şi la următoarea şedinţă pe care o vei conduce.

Înregistrarea şedinţelor

Nu este de dorit ca persoana care conduce şedinţa să se ocupe şi de înregistrarea (conspectarea) discuţiilor. Conducătorul şedinţei trebuie să se concentreze asupra controlului discuţiei, aşadar este mai bine pentru toată lumea dacă altcineva, un "secretar" e însărcinat să înregistreze progresul şi rezultatele şedinţei. Când alegi secretarul de şedinţă, trebuie să te gândeşti la sarcinile pe care le va avea de îndeplinit.

În timpul şedinţei

În timpul şedinţei, secretarul trebuie:

- să noteze punctele-cheie ale discuţiei în dreptul fiecărui subiect de pe ordinea de zi, de exemplu ce s-a hotărât, cine va executa sarcina, până când;
- să fie capabil să dea sfaturi cu privire la procedura de

urmat (mai ales pentru şedinţele oficiale), deci să cunoască regulile;
- să aibă la îndemână înregistrările şedinţelor anterioare şi ordinea de zi (ca şi cópii pentru cei care uită să şi le aducă);
- să fie cu ochii pe ceas, urmărind timpul alocat fiecărui subiect şi atenţionându-l pe conducătorul şedinţei atunci când timpul s-a scurs. (Este utilă stabilirea, înaintea şedinţei, a unui mod de comunicare între secretar şi conducător.)

Rareori este necesară înregistrarea discuţiilor cuvânt cu cuvânt. Atunci când ia notiţe, secretarul nu trebuie nici să scrie absolut tot, dar nici să omită lucruri importante.

Secretarul de şedinţă trebuie să înţeleagă că misiunea sa este aceea de a asculta cu atenţie tot ceea ce se spune şi de a nota esenţialul. De asemenea, este bine să fie notate şi iniţialele vorbitorului, pentru a atribui fiecăruia exact cuvintele sale.

După şedinţă

După ce şedinţa s-a încheiat, notiţele luate trebuie reorganizate, pentru a forma un proces-verbal. Ideal ar fi ca acest lucru să fie făcut imediat după terminarea şedinţei, pentru ca evenimentele să fie încă proaspete în mintea secretarului. Procesul-verbal trebuie să conţină:
- În susul paginii, un titlu care să indice despre ce s-a discutat la şedinţă şi data când aceasta a avut loc.

- O listă a tuturor celor prezenţi.
- (Eventual) scuze de la cei care n-au onorat invitaţia de a participa la şedinţă.
- Deciziile care au fost luate în legătură cu fiecare subiect de pe ordinea de zi şi numele celor care şi-au adus contribuţia la luarea deciziilor respective.
- Rezumat conţinând acţiunile ce vor fi întreprinse, de către cine şi până când.

Pentru ca procesul-verbal să fie întocmit corect, el trebuie să prezinte desfăşurarea şedinţei într-un stil jurnalistic, concis şi obiectiv. Pentru aceasta, secretarul trebuie:
- să folosească vorbirea indirectă, de exemplu: "Jim Smith a subliniat că..."; "Jane Brown a spus că nu va fi nici o problemă deoarece..."; "S-a decis ca...";
- să descrie numai faptele, nu şi propriile opinii despre ceea ce s-a întâmplat;
- să indice acţiunile ce vor fi luate, folosind caractere îngroşate (bolduite) sau având o coloană separată unde să fie listate acţiunile cu iniţialele sau funcţiile celor ce le vor întreprinde.

Înainte ca procesul-verbal să fie finalizat, asigură-te că relatarea este corectă. Dacă din cauza unei înregistrări greşite în procesul-verbal o problemă nu se rezolvă, este evident că întregul efort de pregătire şi conducere corectă a şedinţei devine zadarnic.

Atenţie! Procesul-verbal nu este un scop; el nu face decât să îndemne la acţiune. Indiferent de forma pe care o ia,

unicul său scop este de a evita posibilitatea ca vreunul dintre participanții la ședință să declare că nu a înțeles ce s-a hotărât.

Evaluarea ședințelor

Din păcate, se întâmplă rar ca ședințele să fie evaluate. Majoritatea oamenilor sunt atât de fericiți că totul s-a sfârșit, încât nici nu le trece prin cap să mai prelungească ședința, fie și numai cu două-trei minute, pentru a afla părerea participanților. Cu toate acestea, evaluarea este foarte utilă, mai ales dacă trebuie să conduci ședințe în mod regulat. Rezultatele evaluării îți permit să afli cum te descurci și dacă ceilalți consideră că ședințele își ating scopul.

O modalitate simplă de a evalua o ședință este aceea de a-i ruga pe participanți să completeze înainte de a pleca un scurt chestionar pregătit din timp. Atunci când soliciți completarea chestionarului, subliniază faptul că totul va dura numai două minute.

Chestionarul trebuie să conțină întrebări de genul:

- V-a fost ședința utilă în vreun fel? Da/Nu
- Ați reușit să spuneți tot ceea ce ați dorit? Da/Nu
- Sunteți mulțumit de felul în care a fost condusă ședința? Da/Nu
- Știți ce aveți de făcut ca rezultat al acestei ședințe? Da/Nu
- Aveți alte comentarii?

Obținând răspunsuri la aceste întrebări (chiar dacă nimeni nu va răspunde la cea cu "alte comentarii"), vei putea aprecia cât de bine ai condus ședința, iar la următoarea ședință vei ști ce ai de făcut pentru a obține rezultate mai bune.

Rezumat

- Înregistrarea modului de desfășurare a ședinței este o activitate-cheie. Fără nici o dovadă scrisă, cele discutate vor putea fi reamintite fie din spusele celorlalți, fie din memorie; nici una din aceste surse nu este de maximă încredere!
- Procesul-verbal al ședinței trebuie să fie succint. Este preferabil ca el să fie întocmit imediat după terminarea ședinței.
- Procesul-verbal trebuie să constituie un impuls pentru toți cei care au participat la ședință, să-i determine să acționeze în direcția stabilită. De aceea, cu cât procesul-verbal este mai clar și mai "activ", cu atât ceilalți vor ține mai mult cont de ceea ce au de făcut, iar rezultatele ședinței vor fi mai bune.

Chestionar

Gândește-te cum organizezi înregistrarea ședințelor pe care le conduci și răspunde la următoarele întrebări:

- Am lucrat productiv cu persoana însărcinată cu înregistrarea ședinței?
- Au fost notate toate problemele importante care s-au discutat?
- Au fost notate sarcinile încredințate diferitor persoane, precum și termenele-limită ce trebuie respectate?
- Au fost înregistrate toate deciziile luate?
- A fost întocmit procesul-verbal imediat după sfârșitul ședinței?
- M-am asigurat că au fost înregistrate numai faptele, nu și opiniile personale ale secretarului?
- Am verificat versiunea finală a procesului-verbal?
- Consider că procesul-verbal reflectă exact ceea ce s-a întâmplat la ședință?

Faci progrese dacă...

- ★ Ești sprijinit de persoana care înregistrează ședința.
- ★ Înregistrarea reprezintă o relatare succintă și obiectivă a ședinței.
- ★ Descoperi că toate deciziile luate în cadrul ședinței au fost corect înregistrate.
- ★ Sunt clar identificate acțiunile ce trebuie întreprinse de către fiecare participant la ședință.
- ★ Verifici acuratețea procesului-verbal cât evenimentele sunt proaspete în mintea ta.
- ★ Consideri că procesul-verbal reflectă exact desfășurarea ședinței.

6. Atitudinea ta față de ședințe

Pentru ca ședințele să fie productive, nu numai că trebuie să fii capabil să le conduci, dar îți este necesară și o atitudine pozitivă.

Asumarea responsabilității

Stă în puterea ta să faci o ședință să fie eficientă, dar pentru a obține rezultate bune, trebuie să fii pregătit să-ți asumi niște responsabilități. Cum poți face acest lucru?

- Amintindu-ți în permanență că rolul tău îți dă autoritatea de a controla ședința.
- Convingându-te că poți face ceea ce ți-ai propus și că acest lucru îți va face chiar plăcere.

Așteaptă-te la ce e mai bun!

Dacă te aștepți ca ședința să decurgă bine și ca rezultatele ei să fie mai mult decât satisfăcătoare, este foarte probabil să obții astfel de rezultate.

Gândește-te că:

- **ședința este importantă.** Dacă gândești altfel, nici n-ar trebui să conduci ședința;

- **participanții la ședință sunt necesari.** Dacă nu crezi cu adevărat că toți cei prezenți trebuie să se afle acolo, ți se va părea dificil să tratezi cu respect ideile și sugestiile lor;
- **timpul va fi consumat cu folos.** Dacă nu crezi că timpul consumat cu ședința este cheltuit profitabil, vei comunica clar acest lucru prin comportamentul tău;
- **rezultatele ședinței vor fi bune.** Dacă crezi că rezultatele ședinței vor fi nefavorabile, este posibil ca ele să se dovedească astfel.

Atitudinea cu care sosești la ședință stabilește, pe jumătate, genul de rezultate pe care le vei obține. Dacă-ți descarci de la început nervii pe ceilalți ("Nu s-ar fi putut găsi un moment mai prost pentru această ședință!"), vei da naștere unor sentimente de descurajare.

Pornește ședința într-un mod optimist ("Bună, John, cum a fost în concediu?"), eventual fă câteva comentarii umoristice și interesante și ședința va avea șanse mult mai mari de reușită.

Acționează!

Suma eforturilor tuturor participanților la o ședință determină succesul acesteia. Dacă nu îndeplinești sarcinile ce ți-au fost încredințate, dai un exemplu nefavorabil; ceilalți vor proceda la fel și nu se va rezolva

nimic. Pentru a te asigura că după ședință se va trece la acțiune, trebuie:

- să citești procesul-verbal pentru a verifica ce ai de făcut și ce au ceilalți participanți de realizat;
- să te gândești cum să rezolvi tot ceea ce trebuie în limita de timp fixată, delegând tot ce se poate;
- să acționezi, fără să te gândești că dacă mai aștepți este posibil ca cineva să te scape de responsabilități.

Acționând imediat, astfel încât impulsul dat de ședință să fie încă prezent, îți va fi mai ușor să rezolvi toate problemele în timp util. De asemenea, vei evita tentația de a "te strecura" printre obligații. Dacă-ți vei face partea ta de muncă, iar ceilalți vor proceda la fel, atunci ședința va avea un real succes.

Rezumat

- Atitudinea ta față de ședințele pe care le conduci înseamnă foarte mult pentru productivitatea acestora. Practic nu are sens să te ocupi de pregătirea și conducerea unei ședințe dacă nu dorești cu adevărat să obții niște rezultate bune. Va fi doar o pierdere de timp și de energie.
- Cu cât te aștepți mai mult ca ședințele pe care le conduci să fie productive, cu atât mai bune vor fi rezultatele.
- Dacă te arăți concentrat în totalitate spre obținerea de rezultate, alții vor lua exemplu de la tine; toată lumea va acorda ședinței atenția necesară și succesul este aproape garantat.
- Orice plângere din partea unui participant la o ședință condusă de tine trebuie să constituie un avertisment.

Chestionar

Gândeşte-te la atitudinea ta faţă de şedinţele pe care le conduci şi răspunde la următoarele întrebări:

- ◆ Mă aştept ca şedinţele să dea rezultate bune?
- ◆ Comunic atitudinea mea pozitivă şi celorlalţi participanţi la şedinţă?
- ◆ Consider că şedinţele pe care le conduc sunt utile?
- ◆ Am încredere în capacitatea mea de a conduce eficient o şedinţă?
- ◆ Îmi asum responsabilităţi?
- ◆ Îmi impun punctul de vedere atunci când situaţia o cere?
- ◆ "Îmi fac temele" imediat după ce se termină şedinţa?

Faci progrese dacă...

- ★ Comunici celorlalţi participanţi la şedinţă o atitudine pozitivă.
- ★ Consideri că orice şedinţă pe care o conduci este importantă şi justifică timpul ce i-a fost alocat.
- ★ Crezi în capacitatea ta de a face ca şedinţele pe care le conduci să fie eficiente.
- ★ Îţi asumi responsabilităţile ce îţi revin în calitate de conducător al şedinţei.
- ★ Îţi exerciţi autoritatea.
- ★ Anticipezi rezultate bune.
- ★ Acţionezi imediat după terminarea şedinţei, pentru a nu pierde din entuziasm.

Listă de control

Dacă ți se pare că ședințele pe care le conduci nu sunt atât de productive cum ar fi putut fi, verifică dacă nu cumva ai neglijat unul din următoarele aspecte:

● Înțelegerea ședințelor

Ai luat în considerare fazele prin care trebuie să treacă un grup pentru a deveni productiv? ❑

Ai acordat atenția necesară presiunilor pe care le exercită grupul asupra indivizilor din care este format? ❑

● Organizarea unei ședințe

Ai stabilit cine trebuie să participe la discuții? ❑

Ai elaborat o ordine de zi și ai trimis-o tuturor participanților înainte de ședință? ❑

Ai început ședința la timp, chiar dacă nu erau toți participanții sosiți? ❑

Ai respectat ordinea de abordare a subiectelor? ❑

Ai desemnat o persoană care să se ocupe de înregistrarea celor discutate? ❑

Ai asigurat confortul minim în spațiul destinat desfășurării ședinței? ❑

● Ținerea ședinței sub control

Ai urmărit respectarea limitelor de timp prestabilite? ❑

Ai împiedicat divagațiile? ❑

Ai urmărit rezolvarea fiecărei probleme abordate? ❑

Ai verificat acceptul tuturor participanților în ceea ce privește deciziile luate? ❑

Ai rezumat evoluția ședinței și ai subliniat concluziile? ❑

Ai încredințat sarcini și ai stabilit termene-limită? ❑

● Înregistrarea discuțiilor

Ai discutat cu secretarul ședinței, explicându-i exact ce are de făcut? ❑

Ai insistat ca procesul-verbal să fie redactat cât mai curând după terminarea ședinței? ❑

Ai verificat procesul-verbal? ❑

● Atitudinea ta față de ședințe

Ai început ședința într-un mod pozitiv? ❑

Ai pornit cu încredere în capacitatea ta de a conduce bine ședința? ❑

Ai dorit să obții rezultate bune? ❑

Ai considerat utilă prezența tuturor participanților? ❑

Avantajele şedinţelor eficiente

Şedinţele reprezintă o parte integrantă a activităţii manageriale, dar pentru a da rezultate, ele trebuie să fie bine conduse; iar pentru ca tu să le conduci bine, trebuie să ştii ce ai de făcut şi să ai încredere în calităţile tale de lider şi de bun organizator.

Dacă vei învăţa să conduci aşa cum trebuie o şedinţă:

- Participanţii la şedinţă vor avea oportunitatea de a-şi exprima punctele de vedere.
- Se vor explora şi se vor evalua idei noi.
- Vor fi luate decizii.
- Participanţii la şedinţă vor fi mai înclinaţi să accepte deciziile luate, deoarece au fost părtaşi la discutarea acestora.
- Se va trece la acţiune.
- **Se vor obţine rezultate bune.**

Implică-i pe oameni în procesul de luare a deciziilor şi îi vei determina să acţioneze. Şedinţele sunt instrumente cu ajutorul cărora poţi realiza acest lucru.

Glosar

Conducător - Persoană însărcinată cu conducerea şedinţei; existenţa conducătorului este vitală pentru reuşita unei şedinţe.

Control - Reglarea tempo-ului şi a temperaturii şedinţei pentru ca aceasta să dea rezultate bune.

Cvorum - Numărul minim de participanţi la o şedinţă oficială pentru ca hotărârile luate în cadrul şedinţei respective să fie valabile.

Deranj - Orice întrerupere a ritmului şedinţei, de la soneria unui telefon până la întârzierea unui participant.

Diversiune - Divagare ce trebuie împiedicată cu orice preţ.

Grup - Mai multe persoane care formează (sau ar trebui să formeze!) un colectiv unit.

Ordine de zi - Listă a subiectelor ce urmează a fi discutate, preferabil în ordinea cea mai potrivită pentru a se atinge scopurile dorite. Provine din latinescul *agendum*)*, care înseamnă "probleme de rezolvat".

Participant - Persoană care ia parte la discuţii şi care poate influenţa rezultatele şedinţei prin comportament şi atitudine.

Proces-verbal - Înregistrare (oficială) a şedinţei.

Rezultat - Dacă nu e constructiv, de obicei se fixează o nouă întâlnire.

Rezumat - Scurtă trecere în revistă a principalelor decizii luate.

Scop - Motivul care a determinat organizarea şedinţei.

*) în engleză, ordine de zi = *agenda*

Secretar - Persoană căreia i se încredinţează înregistrarea discuţiilor şi întocmirea procesului-verbal.

Subiect - Problemă de discutat, menţionată în ordinea de zi.

Şedinţă - Mijloc de a obţine un anumit rezultat.

Timp alocat - (a) Intervalul dintre începutul şi sfârşitul şedinţei; (b) termenul-limită pe care trebuie să-l respecte cei care au de rezolvat o sarcină. Nici unul, nici celălat nu este vreodată suficient!

Despre autor

Kate Keenan este de profesie psiholog. În 1978 a fondat firma de consultanță *Keenan Research.* Serviciile ei de consultanță vizează în primul rând instruirea managerilor (și nu numai a lor) în sensul valorificării întregului potențial de care aceștia dispun și în sensul unei mai bune organizări.

Concepând programe de lucru pentru diferite companii (printre clienții săi s-au numărat firme de prestigiu ca ***British Airways, Rank Xerox, British Telecom*** etc.), ea le-a ajutat să-și identifice și să-și remedieze problemele manageriale, de la selecția personalului la construirea unei echipe, de la organizarea timpului la negociere. Kate Keenan consideră că e mai bine ca oamenii (în speță managerii) să învețe să abordeze problemele și să vină cu propriile propuneri și soluții. Astfel, ajutorul dat este pe termen lung. Dacă ar rezolva ea (în calitate de consultant) problemele în momentul în care acestea ar apărea, la următoarea dificultate, managerul ar fi la fel de neștiutor ca la început.

Kate Keenan declară că îi place să ia parte la ședințe, dar mărturisește că este cuprinsă de o oarecare trepidație atunci când le conduce. Deoarece face tot posibilul pentru a se concentra asupra subiectelor principale, ședințele conduse de ea dau rezultate foarte bune, acoperă toate subiectele din ordinea de zi și se termină la timp.